

工业企业管理基本知识

学习参考材料

一九八四年三月

工业企业管理基本知识

学 习 参 考 材 料

(内 部 发 行)

一 九 八 四 年 二 月

工业企业 管理基本知识

学习参考材料目录 (上)

绪论

——企业管理学研究的对象与方法

一、管理和管理学·····	(1)
二、企业管理学的研究对象·····	(5)
三、企业管理学的特点·····	(9)
四、企业管理学的研究方法·····	(10)
五、企业管理学的任务·····	(14)

第一篇 企业管理原理与组织

第一章 社会主义工业企业····· (18)

一、社会主义工业企业及其特征·····	(18)
二、社会主义工业企业的组织形式·····	(26)
三、国营工业企业同国家的关系·····	(30)

第二章 管理概论····· (32)

一、企业管理担负的任务·····	(32)
二、企业管理的方法·····	(42)
三、生产型管理和生产经营型管理·····	(54)

第三章 企业领导制度和民主管理····· (60)

一、我国企业领导制度的三条根本原则的基本 精神和客观依据·····	(60)
二、党委集体领导·····	(65)
三、职工民主管理·····	(69)

四、厂长行政指挥·····	(73)
第四章 企业组织机构和规章制度 ·····	(76)
一、企业领导班子建设·····	(76)
二、企业管理体制·····	(92)
三、企业的组织机构·····	(96)
第五章 企业管理的基础工作 ·····	(104)
一、企业管理基础工作的重要性·····	(104)
二、基础工作的内容·····	(108)
三、企业管理基础工作的特点·····	(117)

第二篇 经营决策与计划

第一章 经营决策与计划概论 ·····	(121)
一、经营决策与经营计划的概念及其在企业中的地位·····	(121)
二、经营决策和经营计划的关系和内容·····	(122)
三、经营目标·····	(125)
四、经营思想·····	(128)
第二章 市场调查和预测 ·····	(131)
一、市场调查和预测的意义·····	(131)
二、市场调查的内容和方法·····	(133)
三、市场预测的内容和方法·····	(137)
第三章 经营决策 ·····	(142)
一、经营决策的含义及其重要性·····	(142)
二、经营决策的基本过程·····	(146)
三、经营决策的基本原则·····	(153)
四、决策方法·····	(157)
五、盈亏分析的原理和应用·····	(158)

第四章 经营计划	(170)
一、企业计划工作的意义.....	(170)
二、生产技术财务计划与经营计划的特点和 内容.....	(172)
三、经营计划的编制、调整、修改和贯彻执 行.....	(178)
第五章 产品决策	(180)
一、产品决策在企业整个经营决策中的地位.....	(181)
二、企业服务方向的确定.....	(182)
三、个别产品决策.....	(184)
第六章 销售决策与计划	(202)
一、销售管理的意义和内容.....	(202)
二、正确处理与流通部门关系的基本原则.....	(205)
三、销售计划.....	(218)
四、市场开拓.....	(221)
五、产品价格.....	(226)
六、推销业务.....	(232)
第七章 技术改造决策	(236)
一、技术改造的意义和内容.....	(238)
二、技术改造的基本原则.....	(241)
三、技术改造决策.....	(248)
四、技术改造的组织工作.....	(253)
第八章 财务决策	(256)
一、财务决策的含义和地位.....	(256)
二、资金的时间价值.....	(259)
三、投资决策.....	(263)
四、筹资决策.....	(268)

绪 论

——企业管理学研究的对象与方法

(一) 管理和管理学

管理是我们经常使用的一个概念。什么单位，什么工作都有个管理问题。管理的概念含义很广，大到一个国家，小到一个单位，都有个管理问题。可以说，凡是集体活动，任何一项工作都有个管理问题。

管理是怎样产生的呢？马克思说，管理是由协作劳动引起来的。凡是集体活动，协作劳动或叫共同劳动，客观上都要求管理。管理的实践活动，自古以来就有。古代人们为了生活，要同自然作斗争，要有集体活动，就有管理，就有管理实践。但有管理实践活动，不等于就有管理科学。管理科学是怎样形成的呢？是随着资本主义生产的发展而逐步形成和发展起来的。因为随着科学技术的发展，人们进行生产劳动所使用的工具、技术装备越来越复杂，社会化劳动规模越来越大，分工和协作越来越精细和严密，经济联系越来越广泛，对管理的要求越来越迫切，管理就越来越重要。在这种形势下，客观上就要求管理活动要有科学的理论作指导，管理的实践和理论也就这样地不断演变和创新。

这里要研究的不是一般管理，而是要研究企业管理。企业管理是怎样出现的？是随着企业的出现而出现。什么叫企业？它又是怎样出现的？奴隶主、封建主的作坊，是为奴隶

主、封建主服务的，不能叫企业。企业一般是指从事生产和流通，给社会提供商品或劳务，为赢利而进行自主经营，具有法人资格的经济组织。所以，企业在人类历史上不是从来就有的，它主要是同资本主义经济相联系，即随着生产力和商品经济的发展而出现的，是资本主义的产物，是资本主义经济的细胞，是科学进步的结晶。随着生产力的发展和商品经济的发展，在管理实践中，企业管理实践就成为最基本的实践活动。企业是资本主义的经济基础，随着资本主义的发展，企业的地位和作用就越来越突出，企业及其资本家成为资本主义社会和国家的主宰，作用越来越突出，所以在资本主义社会，他们就非常重视有系统地把各种科学知识应用到企业管理中来，把社会科学、经济科学、技术科学、自然科学各门科学的知识应用到企业管理中来。这样，就逐步形成了资本主义企业管理学，适应企业管理实践的需要，就创立了很多管理的理论，应用这些理论进一步来指导资本主义的管理活动。

资本主义企业管理从产业革命算起，到现在已有二百多年了。在这个过程中，产生了许多理论。资本主义企业管理过程，一般来说分为三个大阶段：第一阶段叫传统管理。19世纪末20世纪初以前的管理，叫传统管理。当时企业规模很小，生产力水平也很低，企业的管理主要靠经验、靠企业主个人的经验来管理企业；工人的培训也是靠师傅带徒弟传授个人经验的办法。靠个人经验是属于小生产管理，特点是沿用小生产的传统办法，所以，这个阶段叫做传统管理。由19世纪末20世纪初开始，泰罗提出要用科学管理代替传统管理，这是第二阶段；第三阶段是第二次世界大战以后，特别是五十年代以后，称为现代管理。大的阶段就分作三个阶段。一般

认为，泰罗是资本主义企业科学管理理论的最早倡导者。泰罗到现在快一百年了，在这个阶段，资本主义企业管理理论演变很快，理论很多，观点也不一样。现在资本主义企业管理理论有：

（1）管理过程学派：他们的观点认为管理是一个过程，这个过程可划分为计划、组织、指挥、协调、控制这样一些步骤。

（2）经验主义学派。他们主要观点认为应把研究重点放在研究管理经验方面，即研究企业管理和分析企业管理中的成功经验和失败例子。

（3）行为学派。主张用心理学和社会学的理论来研究管理，认为人和人的行为是管理的关键因素，研究管理的重点应放在这方面。

（4）系统管理学派。主张运用系统论的方法来研究管理。

（5）决策理论学派。他们认为管理就是决策。企业任何工作、任何活动都有个决策问题，管理就是决策。研究企业管理，重点应放在决策上。他们把企业各方面活动分为两大类，一类叫程序化决策，一类叫非程序化决策。所谓程序化决策，是指重复性的工作，制定标准规程，就是照章办事。非程序化决策指新出现的问题没有先例可遵循，要根据实际情况来决定。

（6）会计学派。认为经济分析和成本是管理研究的重点。

（7）数理学派。把管理看成数学的程序、概念、符号和模式的演算。认为研究重点主要是研究数学模型。

还有权变管理学派。主要观点认为管理行为、管理方法

必须考虑到环境的许多变动因素，不能套一种模式。因为客观环境面对的因素很多。如关于领导行为，可以分为民主型和专断型或独裁型，哪种好呢？他们认为要看客观环境，没有绝对的。如果你单位的部下自觉性很高，积极性很高，是这样一种环境，就属于民主型。否则就属于专断型。

总之，资本主义企业管理学理论很多，观点也不一样，反映资本主义企业管理学还是一门很年轻，不成熟的科学。因为它没有经过实践的反复检查，没有形成一套完整的科学体系，还比较年轻，还不太成熟。这是资本主义管理学的简单情况。

与资本主义相比，我们中国社会主义企业管理历史就更短了。从建国后算起到现在，也只有三十多年。三十多年我国企业管理的实践又是经历过曲折的发展过程，走的路子并不顺。如五八、五九年的大跃进时期，企业管理走了一段弯路，特别是“文革”期间对企业管理的破坏更大。所以，具有中国特色的社会主义企业管理科学体系也还没有形成，或者说很不完善，现在还在研究。但是，社会主义经济建设的实践，要求我们必须积极创立中国社会主义的管理学。客观的要求，社会主义经济建设的需要，要建设我们这门科学——中国社会主义企业管理学。在十二大报告中提出了加强企业管理学的研究和应用这个任务。胡耀邦同志在报告中说：“必须加强经济科学和管理科学的研究和应用，不断提高国民经济的计划、管理水平和企业事业的经营管理水平”。为什么在社会主义现代化建设中要把它摆到这样突出的地位呢？这是社会主义经济建设的客观要求。可以说，如果在资本主义条件下，企业和资本家，特别是大型企业和大资本家主宰着社会和国家的命运，那么，在社会主义条件下，企业

的兴衰同样关系着我们国家和社会的前途。我们社会生产力的发展要建立在企业生产力发展的基础上。所以，总的来说，我们应该适应四个现代化建设的要求，努力地建设我们中国社会主义的企业管理科学体系。

（二）企业管理学的研究对象

企业管理的内容是很广泛的。但是我们可以掌握这样一条线索：企业管理主要是围绕着各项管理职能而展开它的内容。

什么叫管理职能？指企业各级领导者为了对企业经营活动实行有效的管理所必须具备的基本功能。详细点说，就是企业各级领导人要实行有效的管理，必须通过切实可行的计划，健全的组织，合理地配备人员、培训人员，提高职工的积极性，实行统一指挥，建立企业内部各方面活动的有效的协调，同时还要依靠迅速而准确的信息和考核监督系统，实行严格和合理的控制，坚持创新精神，使企业的人、财、物、产、供、销达到最佳的配合和预期的目的。这个过程中包括的计划、组织、协调、控制等，就是管理职能。从管理工作种类来说，分为生产经营管理、人事行政管理、思想政治工作和组织领导四个方面工作。从理论上概括起来分析，企业管理学研究的对象主要是研究生产力、生产关系和上层建筑三方面的问题。

生产力方面主要研究什么呢？主要是研究生产力的合理组织问题。企业生产劳动必须有三个要素，或按马克思讲的劳动者和生产资料两个要素。从生产力方面来看，就是要把三个要素或两个要素组织好。具体内容如工厂车间的布置、工作地的组织、产品技术标准、工艺规程和操作方法 的制

定，各种定额的制定，以及安全生产，劳动保护、设备管理、物资管理、质量管理、生产管理等。总之，生产力合理组织问题是研究如何根据国家计划、社会需要和企业的特点来组织生产，保证能够按期、按质、按量、低消耗地生产出产品来。企业生产劳动不仅创造使用价值，同时创造价值。所以在这个管理里既包括实物形态的完成，也包括货币形态的完成，如成本、利润、价格等，要进行价值范畴的管理，讲究经济效益。

从生产关系方面来看，企业管理主要研究如何正确处理企业内部人与人的关系。如领导与群众的关系，工人与技术人员、管理人员的关系，工人群众内部之间的关系；还有研究如何处理分配关系，如何处理好企业跟国家、企业与企业之间的经济关系；还要研究在企业内部如何建立经济责任制等，即如何调动各方面的积极性、创造性，争取最大的经济效益。

从上层建筑方面来看，主要研究如何结合企业实际，贯彻执行党和国家的方针、政策、法令、计划，研究如何搞好社会主义精神文明建设，如何建立健全企业规章制度，严格劳动纪律，研究如何维护社会主义生产关系，促进生产力发展的问題。

总之，企业管理学是涉及到生产力、生产关系和上层建筑三个方面内容很广泛的一门科学。这三个方面密切结合，不可分割。所以，企业管理作为一门科学，就是要研究和揭示这三方面的规律性，也就是要研究企业管理的客观规律。这就是这门科学的研究任务。所以，企业管理学的研究对象，可以说就是研究生产力、生产关系和上层建筑三个方面内容的规律性。企业管理作为一门科学，为什么要研究企业

管理的客观规律性呢？因为不掌握客观规律，工作就有盲目性，不能搞好管理。掌握了客观规律，就能把企业搞好。我们是要研究中国社会主义企业管理的客观规律，它是在中国的环境里进行的，与资本主义比较有它自己的特点和不同情况，社会制度不一样，国情也不同。与资本主义企业管理相比，在生产力的合理组织问题上是一致的，有共同的规律。除此以外，社会制度不同，国情不同，我们的企业管理还有自己的特殊规律，我们所要研究的是我们中国社会主义企业管理的规律。在研究和应用管理科学上，当前有三种意见是不对的，应注意避免。

一种认为企业管理就是管理技术问题。他们认为，企业管理就是研究生产力合理组织规律。具体的说，就是只要把资本主义的企业管理科学方法搬到我国来就可以了，就可解决我们的企业管理问题。有的人甚至更片面地认为企业管理现代化，就是管理手段现代化，就是采用电子计算机问题。只要有了电子计算机，就什么问题都解决了。我们说，对资本主义的企业管理科学方法，应当重视学习和借鉴，但不能生搬硬套。不从我们实际出发，结合我们条件，怎么把资本主义的这些科学方法中国化？更何况企业管理不仅仅是生产管理合理的问题，还包括企业与国家，企业同企业之间的关系，分配关系，人与人的关系。所以，认为企业管理就是研究生产力合理组织规律是不对的。

第二种认为，我们的企业管理只要研究中国企业管理的生产关系和上层建筑的特殊性就行了。或者说只要解决生产关系和上层建筑问题就行了。“文革”期间有的人甚至更错误地把管理看作阶级斗争。把合理组织生产力这方面的内容都看作资产阶级的。这也是错误的。从理论上来说，

任何一个企业从来就是生产力和生产关系的统一。所以，解决好企业管理固然应重视生产关系和上层建筑问题。但还应该认识到企业管理科学很大程度上还是生产斗争的科学总结。

第三种认为，从我国情况来说：“一五”时期和六十年代前半期（62~66年贯彻工业70条），我国企业管理经验是最好的，只要掌握那个时期的管理经验就可以了。这种看法也是片面的。诚然，“一五”时期和六十年代前半期，我们的企业管理有很多好的经验是应当学习和继承的，提高我们现在的管理水平，应该吸收和继承那时期的好经验（有人把它叫传统经验）。但是，我们不能局限于当时经验，因为我们现在经济体制正在改革，企业环境、条件都发生了变化，过去好的经验应吸取，但应按照现在已经变化了的情况进行。当前，我们企业管理已经面临一个问题，如何由生产型管理转变为生产经营型管理。这是过去没有遇到的问题，现在随着改革逐步提出来了：企业管理要转型。

总起来说，由于企业性质、时间、环境不同，决定了企业管理的规律也不同。就性质来说，社会主义企业管理同资本主义管理有性质不同的特点。从时间来说，科学不断进步，技术装备程度不断提高，所以在企业管理上区分为很多历史经验，也不能照搬照抄过去的经验。从环境条件来看也是这样，各民族各国家都有它的特点，其企业管理也都有各自特点，规律也不同，也不能照抄照搬。资本主义国家是这样，社会主义国家也这样。如资本主义国家，制度相同，也是社会化大生产，是否企业管理都一样呢？也不一样，因为各国情况不同。日本的企业管理就有四大特点（终身雇佣制，年功序列制，集团主义，按企业成立工会），这四大特

点的形成，是跟二次大战后日本的国情、历史传统分不开的。美国有些企业管理学家到日本考察后得出的结论，就认为把日本的管理方法搬到美国也行不通。为什么？不是大生产不同而是国情不同。所以，环境不同就有不同的企业特点和管理规律。我们所要注意的是要研究和掌握我们中国社会主义企业管理规律，要创建具有我们中国特色的社会主义企业管理，这是我们的任务。

（三）企业管理学的特点

我们对企业管理学的研究和应用，要创建具有中国特色的社会主义企业管理学，就应该注意这门科学的特点，必须解决好这个问题。企业管理这门科学要研究和解决的问题，涉及到生产力、生产关系、上层建筑三个方面，它是一门跨社会科学和自然科学的边缘科学。从这门科学本身来讲，属于经济科学范畴。但是，它同主要是研究生产关系发展变化的规律性、解决人与人之间经济关系的一般经济科学是有区别的，不一样的，它要研究生产关系，但不只研究生产关系；它同主要是研究生产力、解决人和自然关系的一般工程技术学也是有区别的，不一样的。所以我们讲企业管理这门科学既不是单纯的经济科学，也不是单纯的技术科学，而是具有社会科学和自然科学互相渗透的特点。另外，企业管理学，又是一门应用科学，它具有强烈的实践性，不是单纯的理论科学。在客观上不存在永恒不变的企业管理，随着企业的性质，时间条件、环境条件的不同而不同。总之，它是随着企业管理实践的发展变化而不断发展变化的一门科学。再有，企业管理这门科学，还是一门动态科学，不是静态的。由于经济现象的复杂性，影响的因素很广，在企业工作的同志对这

方面都有很深的感受，决策一个问题，内外影响的因素很多。客观的真实事物，往往有许多无法定量的目标和因素，所以这门科学不象其它科学那样，可以单纯地通过数学计算就得出最佳方案，管理上往往不是这样的情况。另外，它也不能给管理者提供解决管理问题的标准模型。如企业科室怎样设置，你这个企业科室的设置在你这个企业能发挥好的作用，能提高企业的经营管理水平，同是这个设置办法，搬到另外一个企业就可能行不通，没有一个标准模型。这就告诉我们，只能掌握企业管理的一般规律，使人们按客观规律的要求，从企业的实际出发，实行创造性的管理。企业机构的设置，不同的方式，适应不同条件下企业的要求，要结合企业本身的条件来加以选择创造性应用，才能取得好的效果。所以在这个意义上讲，企业管理不仅是一门科学，还是一种艺术。这是我们进行这门科学的研究和应用时要掌握的特点。

（四）企业管理学的研究方法

贯彻党的十二大精神，加强管理科学的研究和应用，创建我们自己的企业管理学，必须要掌握正确的研究方法，才能取得好的效果。从我们三十多年企业管理的实践来看，从外国企业管理的实践经验来看，企业管理学研究的方法要解决好以下四个问题：

1. 马克思主义的辩证唯物主义和历史唯物主义是研究企业管理学的基本方法。毛主席的《实践论》中指出马克思主义的基本观点就是辩证唯物主义的认识论。这就告诉我们研究企业管理学，必须以企业管理的实践为基础。因为企业管理这门科学产生于管理实践，是企业管理实践经验的科学总

结和概括。我们研究的是中国社会主义企业管理学，就要建立在中国企业管理实践的基础上。根据这个辩证唯物主义的认识论，要求我们研究企业管理科学，必须坚持实事求是的科学态度，要深入企业的实践进行调查研究，尊重群众的实践经验，把管理实践经验上升到理论上来建立这门科学。另外，马克思主义的辩证唯物论认为，一切现象都是互相联系互相制约的。一切事物都是发展变化的，不是固定不变的。所以我们要用这个思想来指导企业管理科学的研究，就是要依照时间、地点、条件来观察分析问题，也就是说企业管理的研究和应用，不能孤立地看待企业和企业管理。我们的企业是社会主义经济体系的一个细胞，尤其是国营经济，不是孤立存在的。研究企业管理要把企业同整个国民经济联系起来，企业是国民经济的有机组成部分。研究企业是这样，研究企业管理也是这样。

2. 研究企业管理学必须吸收和应用多种科学知识，这是在学习和研究方法上要注意的又一个问题。为什么呢？因为企业管理学的研究对象是生产力、生产关系、上层建筑三个方面，它是一门综合性科学，所以研究它要涉及到客观经济规律、自然规律。比如，研究企业管理必须符合下边这些规律的要求：首先是生产关系一定要适合生产力性质的规律，这个规律本身是政治经济学的研究对象，研究企业发展变化的规律要遵循这个规律，要符合这个规律的要求；再如社会主义的基本经济规律、国民经济有计划按比例发展规律、各尽所能按劳分配规律、价值规律、生产力发展的规律、以及同生产力直接有关的自然方面规律等等，这些规律不是企业管理学这门科学本身所要研究的，都是其它学科要研究的。但是，我们研究企业管理学必须遵循这些规律、符合这些规

律的要求。所以研究企业管理学需要同其它学科相联系，运用同企业管理有密切关系的许多学科的知识。比如哲学、政治经济学、国民经济管理学、工业经济管理学、技术学、社会学、心理学、数学、会计学、法学等等，研究企业管理要运用这些学科的知识。在学校里学习企业管理专业，这些学科都是它的基础学科，只有具备了这多方面的知识，才能够理解企业管理，研究企业管理。

3. 我们研究企业管理学必须洋为中用，认真研究、吸收资本主义企业管理中合乎科学的内容、方法，这样才能建立和发展我们的这门科学。企业管理学本身是技术性、社会性很强的一门科学，具有革命性和科学性相统一的鲜明特点，我们所研究的企业管理学是为社会主义现代化建设服务的。但是，我们在研究企业管理学的时候，不仅要认真地结合我们国家的情况，还要吸收资本主义企业管理中的科学内容和方法，这是由这门科学的特点决定的。为什么呢？因为企业管理学的研究对象有三个方面，从生产力方面来看，社会主义企业和资本主义企业有一个共同的基础，都是建立在现代生产技术基础上的社会化大生产。所以体现社会化大生产要求的一些科学管理方法，本身是没有阶级性的。符合社会化大生产要求的科学管理方法可以为一定的阶级利益服务，但是它不具有属于某一阶级的阶级性。这个观点我们要掌握住。关于这个观点，马克思、列宁都曾经讲过。列宁在十月革命以后，曾分析过泰罗制度，指出泰罗制度和科学管理方法里边关于制定劳动定额的方法是科学的，但是，列宁又指出了另一方面，这种科学方法因为掌握在资产阶级手里，就成了资产阶级剥削工人的最巧妙的残酷手段，根据这样的认识，列宁提出了任